



TITLE:

食肉自由化と配合飼料メーカー

AUTHOR(S):

村上, 良一

CITATION:

村上, 良一. 食肉自由化と配合飼料メーカー. 経済論叢 1994, 153(3-4): 88-106

ISSUE DATE:

1994-03

URL:

<https://doi.org/10.14989/44932>

RIGHT:

經濟論叢

第 153 卷 第 3・4 号

現代の予算制度と官僚制……………	池 上 惇	1
ホートリー・コネクション II……………	小 島 專 孝	14
福祉評価の情報的基礎の変容とその意味……………	吉 川 英 治	39
アメリカにおける マーケティングの生成(2)……………	栗 村 俊 夫	56
レオン・ワルラスの一般均衡理論……………	荒 川 章 義	72
食肉自由化と配合飼料メーカー……………	村 上 良 一	88

平成 6 年 3 ・ 4 月

京 都 大 学 經 濟 學 會

食肉自由化と配合飼料メーカー

村 上 良 一

I は じ め に

わが国の畜産は、自給飼料よりも購入飼料に大きく依存し、特に中小家畜ではほぼ100%が購入飼料であり¹⁾、その主原料はアメリカ産を中心とする飼料用輸入穀物である。戦後、大半の畜産農家は飼料用作物を生産せず購入飼料を用いて家畜を飼養する、加工型畜産とよばれる形態をとった。このこともあって日本の畜産業は、耕種部門とは異なり、いち早く企業の経営の参入をみるにいたった。特に、養鶏部門では、川上部門たる配合飼料供給から、川下部門たる流通、販売にいたるまで、大手総合商社や食肉メーカーの手中ににぎられるインテグレーション形態が大規模農場になるほど支配的になっている²⁾。

このような発展をとげたのは、1961年に成立した農業基本法にはじまる構造農政によって、配合飼料メーカーや食肉加工資本など畜産に関連する資本の運動条件が整備されたからである³⁾。同時にその背景にはアメリカの余剰穀物の処理としての対日飼料穀物輸出増強政策と穀物メジャーの販売戦略があること

1) 畜産農家自身が飼料用作物を栽培し、飼料として用いたものを自給飼料といい、配合飼料のように企業が生産したものを購入して用いたものを購入飼料とよんでいる。また、購入飼料には、配合飼料以外に単味飼料と二種類程度の原料を用いて生産された混合飼料がある。

2) 畜産業におけるインテグレーションはアメリカで開発され、日本では1960年代以降総合商社の主導で急速に導入されたことはよく知られている。吉田忠「インテグレーションと巨大商社の農業進出」井野隆一・暉峻衆三・重富健一（編）『国家独占資本主義と農業（下）』，1971年，第2節，を見よ。

3) 全農系メーカーである「くみあい飼料」も株式会社形式をとっているが、資本と規定するか否かは慎重を要する。ここでは協同組合たる全農も資本主義国に存在するかぎりその法則からは逃れられないという意味でひとまず理解されたい。

は論をまたない。もっとも、つい最近まで穀物メジャーなどの多国籍アグリビジネスは飼料穀物の輸入業務までは関与するが、畜産業への直接的な進出をくわだてるものは少なく、わが国の配合飼料メーカーはながらく政府の保護政策のもとで飼料生産をおこなってきた⁴⁾。

ところが、牛肉・オレンジ自由化に象徴される昨今の農業政策の変化は、農業基本法で推奨してきた作目すら保護の対象からはずされ、日本の畜産業の動向に大きな変化をもたらすことになった。また関連する配合飼料メーカーの動向にも多大な影響を及ぼしている。

筆者は、さきにこうした内外の畜産及び飼料事情を踏まえて、1970年代までのわが国の飼料産業の動向を分析したので⁵⁾、これに続くものとして、本稿では、農産物輸入自由化路線があらたな展開をみせている、1980年代以降現在にいたる時期を分析対象とした。これまで全農系メーカー主導のもとで国内市場を二分してきた配合飼料市場（承認工場制度廃止直前では全農系4割弱、総合商社を中心とした非全農系メーカー〔商系〕約6割）に、新たに多国籍アグリビジネスが参入しはじめているという新事態をどう理解すればいいのか、また、こうした新事態をふまえて現在のわが国配合飼料メーカーの戦略がどのような変化をとげつつあるのか、こうした点こそ80年代研究の主たる分析対象となるであろう。

II 配合飼料生産の動向

1. 寡占化が著しい日本の配合飼料生産

配合飼料産業における生産の集中度は、全農系メーカーを含む上位11社で出荷量の約8割を占め、34.2%の工場が年間12万トン以上の生産能力をもち、こ

4) 代表的な飼料産業保護法には、関税定率法、飼料需給安定法などがある。これらの法律は畜産農家に安定的に配合飼料を供給するという建前であるが、関税定率法に付随している配合飼料承認工場制度は、配合飼料メーカーの過当競争をさけると言う名目で、事実上寡占体制の形成をはかるものであった。配合飼料承認工場制度は、1989年10月に廃止された。

5) 拙稿「加工型畜産と飼料メーカーの展開1950年代～70年代を中心に」『経済論叢』第149巻4・5・6合併号、1992年。

これらの工場で全体の55.1%の生産を行っている。全農系とそれ以外（一部に全酪連など専門農協系メーカーもあるがほとんどが商系）のシェアを比較すると、商系メーカー全体では約6割のシェアをもっているが、個別企業ごとでみると最大手である日本農産工業（以下では日本農産と略す）でも1989年現在で7.7%のシェアにとどまる。これに対して、全農系メーカーは1社だけで約4割という圧倒的に大きなシェアを有しており、日本の配合飼料産業は寡占度が高い上にガリバー型であるといえる。

2. 1980年代以降の配合飼料産業の動向

高度成長期には発展を遂げてきた配合飼料産業も低成長期に入ると停滞基調に推移する。配合飼料承認工場数の変化をみると、現有181工場（1989年現在）のうち44.8%にあたる81工場が1961～1970年の間に設置されている（第1表）。工場数全体の推移をみると1975年をピークに漸減し、1984年には200工場を割って現在に到っている。生産量は1980年代に入っても漸増しているが、地域別にみると、日本列島両端の主要畜産産地である北海道、東北、九州では一貫して増加しているもののその他の地域では減少ないしは横ばい傾向にある。この理由としては、第一に小売飼料価格において、輸送コストが占める比率が大きいため、工場からの輸送距離によって価格は大きく変動するということ⁶⁾、第二に需要先である畜産農家が一部の畜産県に集中して

第1表 工場設置年次別
配合飼料工場数

工場設置年次	実 数	構成比 (%)
1945年以前	6	3.7
46～55	15	8.3
56～60	11	6.1
61～65	34	18.8
66～70	47	26.0
71～75	31	17.1
76～80	13	7.2
81～85	10	5.5
86年以降	14	7.7
合 計	181	100.0

（出所）全農『くみあい飼料要覧』1990年度版

6) 配合飼料の価格に占めるコスト分析については、杉山道雄「国際化時代の日本養鶏産業の課題と展望」『農業および園芸』第63巻第8号、1988年、が詳しい。

いることが考えられる。

次に畜種ごとの生産動向では、1980年代全体を通じて乳牛用が伸びていることが注目されるが、それ以外では大きな変動はみられない。さらに、全農系と商系とを比較すると、肉牛用飼料では低落傾向にあるとはいえ全農系が50%以上のシェアをもっており、ブロイラー用飼料とは対照的である。これは養鶏では総合商社が率先して企業の経営を推進し自社系列メーカーの飼料を使用して生産を拡大していったことに起因している⁷⁾。

生産の集中度では、1980年代を通じて商系上位メーカーの生産（出荷）量が全体の伸びを大きく上回り、伸び率は加速化する傾向にあり、依然として生産の集中化が年々進行している。

3. 主要配合飼料メーカーの業績動向

各メーカーの生産量はいずれも順調に伸びているようにみえるが、公表デー

第2表 各メーカー委託生産量の推移（単位：千トン、%）

	1980年		1983		1986		1989		1991	
日本農産工業	1,481		1,588		1,597		2,072		1,955	
	1,285	(86.7)	1,258	(79.2)	1,152	(72.2)	1,832	(88.4)	1,540	(78.7)
	196	(13.3)	330	(20.8)	444	(27.8)	240	(11.6)	415	(21.3)
日本配合飼料	1,143		1,306		1,282		1,466		1,418	
	1,056	(92.3)	1,137	(87.1)	784	(61.2)	364	(24.8)	382	(26.9)
	86	(7.7)	168	(12.9)	497	(38.8)	1,101	(75.2)	1,036	(73.1)
協同飼料	1,024		1,232		1,312		1,447		1,495	
	983	(96.0)	1,158	(94.0)	1,173	(89.5)	1,220	(84.4)	1,206	(80.6)
	40	(4.0)	73	(6.0)	138	(10.5)	226	(15.6)	289	(19.4)

注) 上段：全販売量，中段：自社生産量，下段：委託生産量。

日本農産工業のみ89年までは5月期決算。他社は3月期決算。

() 内は全販売量に占める自社，委託生産の比率。

(出所) 各社『有価証券報告書』より作成。

7) ブロイラーにおける総合商社の参入については、吉田忠「ブロイラーの流通機構」吉田寛一（編）『畜産物の消費と流通機構』、1986年、第10章。

タでは委託生産によるものも生産量の中に加えられている。したがって合理化の一環としての委託生産を把握するためには自社生産分と区別する必要がある。有価証券報告書などによって委託生産量を調べると、上位メーカーでは日本農産、日本配合飼料（以下日本配合と略す）、協同飼料が、中小メーカーに生産を委託しており、この分を販売量から差し引くと、日本農産は依然増加を示すが、日本配合は大幅な減産に転じていることがわかる（第2表）。

次に、売上高をみると、前述の一部上場メーカーのうち日清製粉以外は1980年代初頭と比較して大幅に減少させている（第3表）。しかし、経常利益でみると事情は少し異なる。1980年代に入って最も悪化した年は、日本農産では1981年、日本配合と協同飼料では1981年と1983年、昭和産業では1984年である。反面、最も好転した年は日本農産では1986年、日本配合では1985年、協同飼料

第3表 企業別総売上高の推移 （単位：百万円，％）

	1980年	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
日本農産 工 業	171,903	162,099	155,728	172,954	170,582	150,398	123,579	114,648	102,791	127,316
	2.6	0.7	1.3	0.8	0.4	0.4	2.0	0.6	▲0.02	0.2
	0.6	▲0.6	0.3	▲0.3	▲0.2	1.0	1.9	1.3	0.9	1.1
日本配合 飼 料	99,302	99,869	97,678	104,454	101,351	82,200	64,720	59,581	62,744	72,664
	0.2	▲0.8	0.3	▲0.8	0.3	2.3	2.2	1.2	0.7	0.1
	0.2	▲0.8	0.3	▲0.8	0.3	2.7	2.4	2.4	0.7	0.2
協同飼料	119,166	129,863	132,108	136,113	134,796	116,403	96,767	86,787	92,114	99,537
	1.5	1.8	1.5	0.5	1.8	0.5	0.7	1.1	0.6	0.4
	1.2	0.2	0.8	0.2	0.8	1.4	1.6	1.4	1.0	0.8
日清製粉	270,251	276,351	290,661	308,999	314,904	304,454	283,632	298,265	320,729	314,385
	3.9	3.8	3.3	3.7	3.7	3.4	3.1	4.1	3.2	3.2
	3.7	3.4	3.4	3.9	3.7	4.1	3.7	4.5	3.8	3.8
昭和産業	166,850	168,132	175,211	195,209	198,319	182,203	154,236	141,575	124,925	147,706
	3.2	0.9	2.1	1.4	2.0	1.5	2.0	1.8	1.0	0.5
	2.3	0.1	1.2	1.1	0.03	1.9	2.9	2.0	1.2	0.4

注） 上段：売上高，中段：営業利益率，下段：経常利益率。

▲はマイナス。日本農産と昭和産業は5月期決算，それ以外は3月期決算。

（出所） 各社「有価証券報告書」より作成。

表 4 表 各社為替差損益の推移 (単位：百万円)

	1980年	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
日本配合	496 0	0 840	0 284	280 0	0 489	948 0	424 0	340 0	0 48	0 566
協同飼料	661 0	0 1,196	0 21	330 0	0 833	1,247 0	865 0	110 0	? ?	? ?
日清製粉	? ?	0 1,152	? ?	? ?	? ?	1,043 0	765 0	403	? ?	0 528
昭和産業	368 0	0 233	137 0	799 0	0 2,021	2,157 0	1,665 0	967 0	125 0	0 974

注) 上段：為替差益，下段：為替差損。

昭和産業は5月期決算，それ以外は3月期決算。?は不明。

(出所) 各社『有価証券報告書』より作成。

と昭和産業では1986年，日清製粉では1987年の時期である。経常利益率が向上した理由を損益計算書からみると，この時期に大きな為替差益が計上されており，G5後の為替調整によるものであることが企業財務上からも明確に確認できる（第4表）。しかし，その後再び経常利益率は低下している。これはアメリカでの旱魃に伴う穀物価格の上昇によって，為替差益を上回る原料の高騰が生じたためである。とはいえ各メーカーとも経常利益率は1989年の時点で，最低の水準よりは上位にある。

4. 総合商社と飼料メーカーの結合関係

全農系を除く，わが国の大手飼料メーカーの大半は総合商社の企業集団に属しており，この点はわが国の畜産インテグレーションを考察する際に看過されてはならない点である。飼料用穀物輸入自由化以前から指定商社として輸入業務に携わっていた総合商社は，自由化後，急速に需要を増加させるために飼料会社を設立していった。また，配合飼料を“生産手段”とする畜産業の急激な拡大を推進した選択的拡大政策や，畜産農家を自家配合ではなく購入飼料（中小家畜においてはほとんどが配合飼料である）を使用せざるをえない状況にお

いたてた飼料政策⁸⁾など、当時のわが国の農政が、飼料需要を増加させることで、総合商社の飼料分野への参入を促進した。さらに国外からの飼料需要促進要因として、余剰穀物処理のために家畜用飼料に穀物の使用を導入したアメリカの食糧戦略をあげねばならない⁹⁾。

総合商社と飼料メーカーの関係は今日においても顕著である。飼料メーカー上位10社のうち4社（うち2社は総合商社が圧倒的に株式を所有している株式非上場の子会社）が明確に総合商社の系列下にある。総合商社との結びつきをまとめたものが、第5表である。日本農産や日本配合の買掛金（俗にいう掛け買いを示す）の項目では、それぞれ三菱商事、三井物産の各商社がひととき大きな位置を占めている。これは配合飼料の原料を特定の商社に依拠していることを示しているし、販売先の大半も自社あるいは関係する総合商社であることを示している¹⁰⁾。株式所有をみても三菱商事が日本農産株を16.5%、三井物産が日本配合株17.5%と他の株主を圧倒する比率で所有しており有力株主であることは明確である。この両社のような明確な系列関係にあるとはいえないが、他の3社も総合商社との取引関係では強い結びつきをもっている。協同飼料は、原料購入では、三井物産、トーメン、丸紅の大手総合商社3社をあわせるとその比率は26%にのぼる。昭和産業は株式所有の点でも日商岩井系と近年結びつきを強めつつあり、1988年において発行株式総数に対する株式所有比率は5.9%であったが、1991年現在、その比率を8.2%に増大させている。しかし、買掛金や売掛金では、伊藤忠商事が高い比重をしめており、株式所有関係と正

8) 畜産農家が飼料用輸入とうもろこしを単体形態で使って自家配合を行う場合、高率の関税を負担しなければならず、事実上自家配合が不可能であり、配合飼料産業を保護する役割を果たしてきた。1989年になってやっと単体用とうもろこし関税割当制度が発足し、澱粉等への横流れを防ぐための加熱圧力ペーン加工をおこなった上で畜産農家の規模数量に応じて軽減税率（0%）を適用することになった。

9) アメリカの食糧戦略については中野一新「農産物市場とアメリカの食糧戦略」久野重明・暉峻衆三・東井正美（編）『現代日本の農業問題』、1982年、第1章、や中野一新「アグリビジネスの食糧支配と合衆国の農産物貿易政策」中野一新・大田原高昭・後藤光蔵（編）『国際農業調整と農業保護』、1990年、参照。

10) 日本農産工業の売掛金欄における三菱商事の比率が低いようにみえるが、三菱商事以外はほとんど日本農産の子会社であり、企業内取引的な性格が強い。

第5表 飼料メーカーと総合商社との取引、株式所有関係（単位：％）

	売 掛 金	買 掛 金	株 式 所 有
日本農産業	三菱商事(7.9)	三菱商事(52.6)	三菱商事[16.5]
日本配合飼料	三井物産(27.7)	三井物産(59.3)	三井物産[17.5]
協同飼料	三井物産(3.4)	三井物産(11.8) トーマン(8.5) 丸 紅(8.0) } 合計(26.0)	
日清製粉	三菱商事(13.7) 伊藤忠商事(3.8) 丸 紅(3.7) } 合計(21.2)	三菱商事(13.9) 丸 紅(8.0)	三菱商事[2.1]
昭和産業	伊藤忠商事(3.0) 三井物産(1.6)	伊藤忠商事(27.3) 日商岩井(11.9) 三菱商事(4.4) 丸 紅(2.2) } 合計(45.8)	日商岩井系[8.1] 伊藤忠商事[2.3]

- 注) 1. 取引先、株主のうち総合商社のみを抽出して作成。
 2. () 内数字は、飼料メーカーの売掛金、買掛金それぞれに占める総合商社の比率。
 3. [] 内数字は発行済み株式総数に対する株式所有比率。昭和産業の主な株式所有企業の日商岩井系は日商岩井と日商岩井食料販売を合わせた数値。
 4. 原料購入先、製品販売先の各欄における総合商社の占める比率は不明。
 (出所) 各社『有価証券報告書』平成4年度版より作成。

確には照応していない。昭和産業は、日本農産や日本配合とは異なり、総合商社と多角的な関係を取り結ぼうとしているのである。日清製粉は原料購入、販売とも三菱商事に依拠し、株式所有も三菱商事が他の総合商社と比較すると大きな比重をしめ、昭和産業などと比較すると、相対的には三菱商事との関係が強いといえる。このように、飼料メーカーが総合商社と緊密な関係にある要因は、配合飼料の主原料が輸入穀物であり、その輸入業務のほとんどを総合商社が行っているからである。配合飼料メーカーは、今日でも畜産業において、大手食肉加工メーカーとともに総合商社を中心としてインテグレーション化を強く志向していることがわかる。

III 自由化時代の配合飼料メーカーの戦略

1. わが国配合飼料産業政策に一大転換をもたらした多国籍アグリビジネス＝カーギル社の飼料工場進出

わが国の配合飼料産業を育成してきた保護政策は、1986年のカーギル社による鹿児島県志布志町への飼料工場進出決定を契機に大きく転換することになった¹¹⁾。

カーギル社進出の要因をさぐるため、飼料生産と需給のデータをみると、カーギル社進出以前の1984年では、日本全体での飼料月産能力は1,550,000トンであった。これは定時生産能力といわれ、1日8時間稼働し月25日間操業した場合の生産能力である。しかし企業として採算ベースに乗せるためには、160%操業が日本の業界では常識になっている。しかも、安定的に企業活動を行うためには、200%でないと苦しいとさえいわれている。日本のこの時点での実生産量は月産2,040,000トン、稼働率131.4%であり、過剰生産かつかつのラインにまで達していた。こうした時期にカーギル社が志布志に進出してきたのである。

カーギル社の志布志での生産能力は、1年目（1988年）が30,000トンで、3年目（1990年）には120,000トンに達すると見込まれていた。カーギル社進出が飼料生産過剰を招き日本の飼料市場に混乱をもたらすとの批判に対して、カーギル社の志布志工場関係者は、「鹿児島県谷山飼料基地の5%（1985年当時全国の11%を占めており、年産3,000,000トン）を目標としており、年産150,000トン、月産12,500トンである。1985年以前の15年間の飼料生産の伸びは4～6%であり、その延長線上で考えると1990年には（この地域全体の飼料生産は）4,000,000トンを超えることになる。そうなるとカーギル社の占有率は僅かだ」と説明し¹²⁾、同社進出による影響はさほど大きくはないと述べて

11) カーギル社の日本進出をめぐる経緯については土門剛「ドキュメント 穀物メジャーの日本侵略」宮崎宏（編）『穀物メジャー』、1988年、に詳しい。

12) 『日経ビジネス』1989年2月27日付。

いる。

たしかに、カーギル社が進出した鹿児島はわが国有数の畜産県であるため、県内での飼料供給が不足し他県からの一部移入によってまかなっており、このことが、建設許可の理由のひとつであった。しかし進出以前の段階でも日本全体の飼料生産能力からみれば過剰であり、志布志工業団地に建設を予定していた他の飼料メーカーは、既設工場をスクラップしなければ建設許可が事実上おかない状況にあった。農水省が、スクラップすべき工場を日本に持たないカーギル社の工場進出を今回はじめて認めたことは、今まで同省自身が実施してきた行政指導とも矛盾する措置であり、この点は国会でも争点になった。

だが、カーギル社進出問題は、現在も日米間の懸案事項である経済摩擦の一つの象徴として取り上げられ、日本政府はアメリカ側の要求に屈する形で、工場進出を容認し、これを契機として農水省の飼料工場スクラップアンドビルド政策も廃止の方向に向かっていった。これまでカーギル社など穀物メジャーは飼料穀物の輸入業者として（カーギル社は日本での飼料穀物の20%を扱っている）総合商社や飼料メーカーへ供給してきたが、日本では飼料メーカーとしては活動してこなかった。日本の飼料市場は全農系をプライスリーダーとする寡占市場構造にあったからである。今回の志布志進出を突破口に、同社がわが国の飼料の生産、流通段階に進出していくことは、配合飼料市場のみならず、日本の畜産業全体へも多大の影響を与えざるをえず、国内配合飼料メーカーのリストラクチャリングを迫ることとなった。

2. 自由化時代における配合飼料メーカーの戦略

そこで次に、以上で述べたような、1980年代以降の飼料・畜産需給状況のもとで、今後、既存飼料メーカーが如何なる戦略をもって対応しようとしているのかを、全農系、商系の異同を明らかにしつつ考察していこう。

i 商系メーカーの戦略

各メーカーは、前述したように生産量では漸増をしめしているものの、利益

の面では一時的な好転期を除くと低い利益率を強いられ、新たな戦略の構築に迫られている。

戦略再構築の第一の特徴は、畜産県に則した工場立地再編と生産の集中化である。80年代にはいって工場のスクラップアンドビルド化が進行しているが、廃止工場のほとんどは都市部か畜産県以外の地に立地していた工場である。1980年代後半の大きな動きとしては鹿島の飼料工場団地やカーギル社の進出が問題となった志布志の飼料工場団地があげられる。さらに、計画中の段階ではあるが、佐賀県伊万里に三菱商事と三井物産が飼料・食品コンビナート構想をもち、熊本県八代市には丸紅が飼料コンビナートの建設を決定しており、いずれも大手総合商社主導で飼料基地建設が進められている。集中化による工場再編・合理化は、同一県内においてもみることができる。鹿児島県では、志布志町に飼料工場団地が建設された結果、以前から操業していた鹿児島市の谷山飼料基地では減産となっている。また、集中化の一環として吸収合併や共同出資による共同工場の設立が目立つ。日本配合とニッポン飼料は1985年に北九州飼料、1986年に知多飼料の合併会社を設立し、これを契機に1989年にニッポン飼料は日本配合に吸収された。志布志では1985年に志布志飼料（日本配合、協同飼料、林兼産業、三井物産の四社共同出資）、北海道釧路では明治飼糧その他メーカーとの共同出資で釧路飼料、青森県八戸では1983年に東北飼料（日本配合、協同飼料、ニッポン飼料、三井物産の四社共同出資）というように、共同出資による工場が次々と設立されている。

需要増を見込んで新たに工場進出が行われている地域では、ますます競争が激化している。南九州では、中部飼料が宮崎に九州支店を開設し、志布志のカーギル社、全農系、他商系メーカーとともに凌ぎをけずっている。北海道では釧路地域を中心に激しい競争がおこなわれ、ホクレンの工場に続いて釧路飼料や、乳業メーカー系である明治飼糧と雪印種苗も1985年に生産を開始し、加えて中部飼料が八戸から飼料の移送を行い安値攻勢をかけるといった状況がみられる¹³⁾。

他方、合併事業も活発に行われ、1986年に鹿島港に、トーメングループ70%、丸紅グループ25%、中部飼料5%の出資で関東グリーンターミナルが設立されるなど新たな動きもみられる。

また、大手メーカーが中小メーカーに委託生産を行い自社の工場再編を進める合理化政策も進められ、日本配合では実に販売量の73.1%を委託している。1989年に一旦委託生産量を減らした日本農産も、1991年には再び21.3%にまで増加させている。(前掲第2表)。協同飼料の委託生産の比率は全体的には横這いであるが、養牛用飼料で委託を減らし自社で増産を行っていることが目立つ。

この違いは、多角化とともに畜産農家組織化戦略を新たに打ち出し、自社飼料販売促進を狙った戦略をもっているか否かの違いによるものとみることができ。商系飼料メーカー戦略の第二の特徴はこの多角化である。多角化の程度をみるために、各社の売上高にしめる配合飼料の比率を示した第6表をみると、まず、日本農産のほうが日本配合より多角化が進展していることがわかる。日本農産や協同飼料は養魚用飼料の比率を増大させているのに対し、日本配合は家畜用飼料を増大させている。日本配合は1989年でも売上の85%は飼料で、そのうち79%が家畜用であり、飼料売上が収益により大きく作用する構造となっている。日清製粉や昭和産業はもとより製粉メーカーであり、売上に占める飼料の割合は高くないが、1980年代以降さらにその比率を下げ、両社とも2割を切るなど多角化を一層進めている。

また、バイオテクノロジーの発達は配合飼料メーカーの多角化の進展をも促進している。畜産農家に対する種鶏など原種の支配は従来より行われてきたが、現在では先端技術であるバイオテクノロジーを利用し、無菌豚など優秀な種を開発することによって飼料需要を確保しようとしている。協同飼料は1988年に受精卵移植・体外受精技術を利用した和牛の双子生産に成功し、日清製粉は化学製品の生産を1987年より開始している(全販売実績にしめる割合は1987年度0.9%、1989年度1.3%となっている)。日本農産も遺伝子組み替えによる豚成

13) 『日刊飼料畜産特報』1985年10月4日付。

第6表 全売上高に占める飼料売上高の割合 (単位：%)

		1980年	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
日本農産	飼料全体	67.3	67.8	66.8	69.2	69.2	67.0	62.7	62.5	64.4	64.7
	家畜	62.9	63.3	62.3	65.3	64.9	62.3	57.6	56.8	58.6	58.9
	養魚	3.0	3.0	3.1	2.7	3.1	3.4	3.9	4.3	4.4	4.3
	その他	1.4	1.5	1.4	1.2	1.2	1.3	1.2	1.4	1.4	1.5
日本配合	飼料全体	80.1	79.1	79.9	79.8	81.2	84.2	85.8	88.0	87.3	85.8
	家畜	71.6	70.0	70.1	71.5	71.7	77.0	77.5	79.8	79.0	79.0
	養魚その他	8.5	9.1	9.8	8.3	9.5	7.2	8.3	8.2	8.3	6.8
協同飼料	飼料全体	57.3	56.1	54.0	56.0	57.5	59.0	56.3	58.1	60.7	61.7
	家畜	55.5	54.5	52.0	53.6	55.1	56.0	52.8	55.2	58.1	57.1
	養魚その他	1.8	1.6	2.0	2.4	2.4	3.0	3.5	2.9	2.6	4.6
日清製粉		27.8	26.8	25.1	25.4	25.4	23.4	19.6	17.3	17.3	19.6
昭和産業		22.1	20.4	20.1	18.8	15.9	14.1	?	?	?	?

注) 各社ごとに分類方法がことなっている。また日清製粉、昭和産業は畜種ごとの分類がなされていない。日本農産と昭和産業は5月期決算、それ以外は3月期決算。?は不明。

(出所) 各社『有価証券報告書』より作成。

長ホルモンの発現、ヒト精子の受精能をチェックするための凍結ハムスター未受精卵の商品化研究などを進めている。日本配合は「内海水産バイオテクノロジー開発センター」において養魚用飼料や養魚技術の開発、性コントロール技術の開発による全雌や全雄種苗の生産を行っている。

バイオテクノロジーの利用による製品開発以外に注目すべき新分野の開拓としてはペットフード部門をあげねばならない。この市場規模は1,000億円を優に超え、年間2ケタの伸びを示している。この新規事業部門拡大のため日本配合は、1985年に多国籍アグリビジネスであるネッスルと三井物産との合併でカーネーション・ニッバイを設立している。

畜産農家への対応では、日本農産による「ノーサン友の会」が注目される。同社は畜産農家に対して自社が開発した無菌豚を預託し、社員が週一回巡回することによって作業計画を指示し、パソコンネットワークを通じて給餌や肥育

状況をチェックするなど、厳しい管理を行うことにより、良質な家畜の出荷を目指している。これはさながら工場における生産管理の様相を呈している。しかも、この企業では無制限にこのシステムを畜産農家に対して拡大しようとしているのではなく、厳しい審査基準によって大型でかつ業績が良好な農家を選別している。その結果数多くの畜産農家が集中する志布志においてもリストアップされるのは50戸程度であると伝えられている¹⁴⁾。日本農産は、養豚にとどまらず、「ノーサン友の会」を畜種別に組織し、各需要家の状況を的確に把握することによって、自社の家畜預託とともに飼料販売をより効率的に行えるような販売戦略を構築しているのである。

その他では、北海道の酪農家に対して乳業メーカーが、生乳過剰を利用して、生乳引取りと自社飼料の購入をセットでおこなうなど畜産農家に負担を転化するというも行われている。

外国アグリビジネスとの提携も、カーギル社の飼料工場の操業開始など直接的な進出とともに農産物輸入自由化の進展の中で見落とされてはならない事実である。1980年代なかば以降も飼料や畜産加工、畜産関連農業資材の分野において提携が見られる（第7表）。また韓国など他のアジア諸国への技術輸出などを行い、海外進出も企図している¹⁵⁾。特筆すべきこととして、昭和産業が、1990年にカーギルフーズジャパン社をカーギル社と合併で設立したことがあげられよう。有価証券報告書によると同社の目的は「輸入食肉の販売およびその成形加工販売」となっており、80年代にはいって飼料生産部門の縮小を進めてきた昭和産業が、ついに直接輸入食肉を販売加工する会社（しかも穀物メジャー傘下である）と提携したことは、牛肉自由化が飼料メーカーの経営戦略に変化を与えつつあることを明確に示している¹⁶⁾。同社はもとより、製粉業を

14) NHKスペシャル「いま、ムラが買われている」（1991年6月15日放映）による。

15) 1984年におこなった農水省委託調査「配合飼料産業調査報告書」では海外に技術移転をおこなっていると答えた企業は6%であるが、今後活発になると答えた企業は30%にのぼっている。

16) カーギル社の日本進出をめぐっては、一足先におこなわれた大牟田肥料工場建設をめぐり経過が日本の企業グループにおける個別企業間の関係を見るうえで好例である。

これは同じ三井グループである三井鉱山が、カーギル社と協力関係にある伊藤忠商事の仲介ノ

第7表 飼料メーカーと外国アグリビジネスとの提携

	提携相手と畜産資材の内容
日本配合飼料	三井物産とネスル社との合併でペットフード会社カーネーション・ニッバイを設立 (85年)
昭和産業	オランダのインターナショナル・アグロ・コンタクト・フェルエイケン社と提携し養豚用資材を販売。(86年)
伊藤忠飼料	世界最大のブロイラー加工販売会社米タイソンフーズと技術提携。「IQF」処理によるブロイラー処理加工品、フライドチキン、など加工ブロイラーを販売。(87年)
丸紅飼料	セントラルソーヤから技術導入。配合飼料設計技術、飼養管理技術、技術者研修の受入れ、マーケティングなど (86年)。 日本コツワルドを設立し種豚事業に本格参入。丸紅飼料、丸紅畜産と共同してハイブリッド原種豚事業に参入する。日本コツワルド(株) (資本金2億円 丸紅80% 丸紅飼料10% 丸紅畜産10%) を設立し、岩手県住田町に農場を建設。英国のコツワルド・ビッグ・デベロップメント社からコツワルド種のハイブリッド原種豚を導入し年間2700頭の種豚を生産。また将来は原々種豚の導入も予定している。日本のハイブリッド豚のシェアは10%前後とみられているが、将来は50%程度にまで伸びるとの見通し。今回の新会社設立は英国ロス・ブリーダーズ社からのブロイラー生産管理の技術移転、米セントラル・ソーヤ社と丸紅飼料の技術移転提携と並ぶ畜産の「ハイテク三本柱」にしたいとしている。

(出所) 各社「有価証券報告書」,『日刊飼料畜産特報』,『日本経済新聞』より作成。

主な業務としており、配合飼料生産の比重は小さいが故に、容易に配合飼料生産に見切りをつけ、輸入牛肉販売に切り換えることができたのであろう。カーギル社傘下の大手食肉パッカーであるエクセル社も積極的に日本国内販売網を整備しつつあり、多国籍アグリビジネス＝カーギル社は、多様なルートで輸入

＼のもとで自社所有の遊休地(貯炭場)をカーギル社に提供したことにたいして、グループ内の肥料メーカーである三井東圧が反発した事件である。また、志布志の飼料工場進出では同じ工場団地内に伊藤忠飼料系のメーカーが進出しており、ここでは伊藤忠グループ内での個別企業間の競争がおこなわれていることになる。詳しくは宮崎宏(編)前掲書、第3章の4節や「AERA」1988年6月21日号を参照。

食肉の売り込みをすすめている。

以上のように商系メーカーの戦略的対応をみると、どの会社でも集中化やバイオテクノロジーを使った多角化、外国アグリビジネスとの提携など共通した傾向を見いだすことができるが、会社ごとに力点を置く分野について多少の違いもみられる。

ii 全農系メーカーの戦略

全農系の飼料会社である「くみあい飼料」でも、中部、関東、近畿、中四国などでの工場の統廃合と、畜産県への集中化など工場再編が行われている¹⁷⁾。

畜産農家への対応では、以前から全農の飼料の使用を義務づけた家畜預託制度による畜産農家の事実上の契約農家化をすすめたり、また預託制度でなくとも伝統的に形成されてきた農家との関係をもとに、圧力を加えるということが行われてきた。具体的には全農の飼料を使わねば出荷を拒否したり、畜産農家に全農が貸与している配合飼料保存用の小型サイロを持ち去るという事態があげられる。他面では「くみあい飼料」を購入すれば資金融資で特典をあたえる（ホクレンの1989年度方針など）など硬軟おりまぜた対応をとっている。価格面では全農系、商系とも従来より大口需要家に対して対策費の名目で割引を行っている。カーギル社進出に揺れる南九州では、全農系メーカーは全国的には飼料価格の値上げが行われたにもかかわらず逆に単協レベルで値下げを行った¹⁸⁾。カーギル社が工場の操業を始めた1988年に、全農は、全国レベルでは配合飼料価格をトン当たり3,600円値上げしたのに、志布志近くのある単協では逆にトン当たり7,500円も値引きしたのである。これは全国価格との差額がトン当たり10,000円以上開いたわけである。カーギル社は今のところ肉牛用の飼料部門にしか生産していないので、全農の肉牛用飼料価格で比べてみると、89年時点の全国価格は53,600円より18%値引きされていることになる。このよう

17) 『日刊飼料畜産特報』1987年6月30日付において、東海系統4工場（岐阜、富士、伊勢湾、山梨）の閉鎖、東関東系統三社の合併が報じられている。

18) 土門剛前掲論文、169ページ。また、聞き取りではあるがカーギル社の志布志工場社員も同様の回答をおこなっている。

に全農系と商系間で価格競争も行われているのである。

他方で、部分的だが、商系メーカーと全農系との提携も行われている。畜産農家と対立する企業的経営にも出資や飼料工場団地を合併で設立するうごきもみられる¹⁹⁾。目立った動きとしては、従来全農の用船は組合貿易が一元的に行ってきたが、鹿児島県で今回トーマンとスワップを開始したことがあげられる。この背景には志布志の飼料工場団地をめぐる激しい競争があるものとおもわれる²⁰⁾。

全農もパソコン管理を導入することによって各農家における飼養計画の合理化を図っている。パソコン導入で農協が各農家の飼養状況を把握できるようになり、農協による生産管理を促進することになる。また、大規模畜産農家の育成という動きもみられる。畜産団地登録の基準改定がそれであり、資格要件に系統利用、計画生産に参加、農家経営安定制度への加入を新たに加え、常時飼養頭数に加えて年間出荷量も設定され選別を強化しようとしているのである。

このような戦略の結果、全農系の巻き返しがはかられ、シェアでは一定の回復がみられる。配合飼料生産量は、1979年に900万トンを達成した後、一時800万トン台だったが1985年には再び900万トン台を回復しシェアも維持している。畜種ごとの飼料売上をみると、養牛用では減少、養豚用は伸び悩みで、養鶏部門が増加というはっきりとした違いが現れている。この結果、全体のシェアもそれまでの低下傾向を食い止めており、1985年以降養鶏（特にブロイラー）部門でシェアを増大したことが大きな要因であると考えられる。とはいえ、牛肉をはじめ自由化による食肉輸入量の増加は、国内畜産に多大な影響を与えていることが予想され、全農の戦略が引き続き功を奏するか否かは予断を許さない状況である。

19) 農業問題研究会誌『農林業問題』第217号、(1985年7—8月合併号)によると、1985年に養鶏企業タケクマが倒産したが、この企業には有力出資者として組合貿易が筆頭で参加しており、ほかには丸紅飼料など総合商社系の飼料メーカーが名を連ねていたことが紹介されている。

20) 『日刊飼料畜産特報』1987年10月19日付。

IV お わ り に

日本の配合飼料産業が発展してきた背景には、畜産業の伝統が浅いがゆえに、飼料用作物生産と畜産との結びつきが弱く、それが購入飼料を中心とする配合飼料が浸透することを可能にしたといえる。このことは、伝統的に形成されてきた農法（アメリカでは、農法そのものが家畜と飼料作物とを結合しており、自家配合が自生的に存在していた）の違いが、アグリビジネスの展開を異なったものにするという点で見逃せない。

配合飼料需要が全体として鈍化するもとで、配合飼料メーカーは、生産の集中化をはかり、需要が伸びている東北・南九州などの地域へ工場を新設し、その他の地域では工場の統廃合により縮小化の傾向にある。畜産農家に対しても、大型経営をターゲットにした選別強化によって、安定的な需要先の確保を行おうとする経営策をとっている。同時にペットフードなど家畜用飼料以外の生産やバイオテクノロジーを利用した化学薬品などの開発をすすめ多角化戦略をも採っている。

以上のような飼料生産をめぐる事情のもとで、カーギル社の進出を理解するためには、つぎの点を視野に入れるべきであろう。第一に、日本の農産物輸入自由化路線が決定的な段階に来たことを反映しているということである。冒頭に述べたように、農業基本法が推奨してきた作目すら保護の対象から外してしまったということは日本農業にとって画期をなす事態である²¹⁾。第二に、とはいえ、80年代後半になっても飼料需要が伸び、かつ地域的に衰退と発展の双方が存在しているという日本の飼料市場構造も大きな意味を持っているということである。第三に利潤獲得のあらゆる機会を求めて、絶えざる運動を行うという資本の本性である。

同社は、飼料市場だけでなく、日本の牛肉自由化決定後、傘下のエクセル社の対日進出や昭和産業との合併による輸入食肉販売会社成立などを進め、川下部

21) 1991年度『農業白書』で、農業基本法の見直しが提起された。

門である輸入食肉販売部門へも積極的に進出し、多様なルートでわが国の畜産業への支配を強めている。競合する両部門へ時期をほぼ同じくして進出した理由は、現時点においては日本の畜産地域は有数の規模をもち飼料生産においても、十分利潤獲得が可能であり、双方から極大利潤を得ようという戦略をとっていると推察できる。

これに対して、迎え撃つ日本の配合飼料メーカーは、既定路線である配合飼料部門の縮小と工場立地の集約化等の合理化、多角化をすすめているが、なかには、前述のように輸入食肉販売部門でカーギル社との提携に活路をみいだそうとしているメーカーもある。国内生産の縮小という状況下で、今後、各メーカーが採りうる戦略としては、アジアでの畜産業の伸びを見込んだ海外進出も検討されねばならない秋に来ているといえよう。